

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Era globalisasi berdampak pada tingginya persaingan antar perusahaan atau organisasi bisnis dalam penguasaan pasar. Beradaptasi dan berinovasi mutlak dilakukan perusahaan agar dapat tetap bertahan di lingkungan bisnis. Apabila perubahan kondisi lingkungan yang fluktuatif tidak dapat diantisipasi oleh perusahaan maka dapat berpengaruh terhadap keberadaan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menghadapi dan mengantisipasi perubahan kondisi lingkungan bisnis dan memberikan respon yang tanggap, cepat, tepat, dan efektif serta efisien. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan (Mangkunegara, 2009:1). Untuk itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dan memberikan tanggapan terhadap perubahan lingkungan perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi perusahaan atau organisasi bisnis. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Kunci utama agar perusahaan dapat berkembang secara baik yaitu keseimbangan antara karyawan dan perusahaan (Mangkunegara, 2009:1). Perusahaan atau organisasi dituntut untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan pegawai pada produktivitas yang tinggi serta mampu mengembangkan potesinya agar memberikan kontribusi maksimal pada perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien akan mendorong karyawan bekerja secara maksimal guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia mutlak dilakukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis, tak terkecuali pada perusahaan asuransi salah satunya PT. Jiwasraya. PT.

Jiwasrya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang asuransi yang menyediakan berbagai produk asuransi seperti asuransi jiwa, kesehatan, pendidikan, dan investasi serta tabungan. Menurut keterangan pihak Branch Manager Bapak Syaifudin Achmad menyatakan bahwa pada tahun 2016 PT. Jiwasrya Cabang Kudus mentargetkan setiap agen mendapatkan premi sebesar Rp 600 juta. Dari seluruh agen yang dimiliki baru 60% agen mencapai target. Hal ini menunjukkan belum tercapainya tujuan perusahaan.

Berhasil tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tidak bisa lepas dari peranan kinerja karyawan karena kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan output pada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan yang mana mereka harus selalu diperhatikan kebutuhannya dan tuntutan agar karyawan selalu memiliki kinerja yang maksimal.

Menurut Handoko (2009:135) kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009:67), bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja (output) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas suatu perusahaan karena apabila kinerja karyawannya buruk maka akan berdampak buruk terhadap perusahaannya, begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan baik maka akan berpengaruh baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah konflik kerja. Konflik mengacu pada satu proses dimana satu pihak (orang atau berkelompok) merasakan tujuannya sedang ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain. Mangkunegara

(2009: 155) menyatakan konflik merupakan pertentangan yang melibatkan individu-individu atau kelompok-kelompok untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman atau kekerasan. Konflik kerja merupakan suatu situasi dimana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama-sama yang mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda (Anwari, 2016)

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada organisasi, maka terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang mengemuka dalam suatu organisasi saat terjadi konflik dimana saat individu atau kelompok menunjukkan sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi (Aldionita, 2014:414)

Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Lebih-lebih era modern seperti ini yang ditandai dengan tingginya tuntutan kebutuhan orang dan tekanan sosial ekonomi yang cukup berat dan rumit. Hal itu terjadi karena banyak orang dengan masing-masing pemikiran dan pendapat dalam menghadapi kerumitan pekerjaan yang dihadapi organisasi (Sudarmanto, 2009:149)

Hasil penelitian Giovanni dkk (2015) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Julvia (2016) juga menemukan konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedua penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatikhin dkk (2017) dan penelitian Sari (20115) yang menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain konflik kerja, beban kerja juga mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Permendagri Nomor 12 tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Gibson (2009) menyatakan bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas.

Beban kerja karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya in-efisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah (Astianto dan Suprihadi, 2014).

Beban kerja berkaitan erat dengan target yang harus dicapai serta volume pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Bertambahnya target yang harus dicapai maka, bertambah pula beban karyawannya. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka



akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian perusahaan (Chandra dan Adriansyah, 2017).

Hasil penelitian Chandra (2017) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Astianto dan Suprihhadi (2014) dan penelitian yang dilakukan Paramitadewi (2017) yang menemukan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kedua penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Putro (2016) dan penelitian Tjiabrata (2017) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Konflik yang terjadi dan beban kerja secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Karyawan akan merasakan kurang nyaman untuk bekerja sehingga menurunkan produktivitas kerja yang berdampak terhadap kinerja mereka. Begitu pula yang terjadi di PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus. PT Jiwasraya (Persero) yaitu perusahaan bergerak dalam bidang jasa keuangan yaitu asuransi. Berdasarkan prariset yang dilakukan sebelumnya, peneliti menemukan beberapa fakta yang terjadi di PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus yang berkaitan dengan konflik kerja dan beban kerja karyawan.

Fenomena yang terjadi di tubuh di PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus bermula dari beban kerja atau target yang dibebankan perusahaan kepada karyawan dalam hal ini adalah Agen Asuransi dengan target penjualan polis Asuransi 600 juta rupiah dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini memberatkan terutama oleh karyawan yang masih baru. Adanya target tinggi

tersebut memicu persaingan tidak hanya kepada kompetitor agen asuransi perusahaan lain tetapi juga antar karyawan internal perusahaan.

Akibat kondisi tersebut tidak jarang berimbas pada keluarnya karyawan dari perusahaan. Berdasarkan data yang peneliti kumpulkan saat penelitian awal ada beberapa karyawan yang keluar masuk dalam kurun waktu 6 bulan terakhir. Berikut data keluar masuk karyawan di PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus periode bulan Januari sampai Juni 2018.

**Tabel 1.1**

**Data keluar masuk karyawan**

<b>NO</b>	<b>Bulan</b>	<b>Masuk</b>	<b>Keluar</b>
1	Januari	12	9
2	Februari	11	18
3	Maret	10	8
4	April	9	13
5	Mei	13	19
6	Juni	14	16

Sumber: PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus

Banyak hal yang menjadi pendorong konflik di PT Jiwasraya (persero) cabang Kudus seperti kesalahpahaman, masalah pribadi karyawan yang dibawa ke dalam pekerjaan. Akibat dari konflik dan beban kerja menyebabkan suasana kerja yang menjadi kurang kondusif yang berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan yang berakibat pada tidak tercapainya target yang direncanakan.

Berdasarkan fakta-fakta yang terjadi pada PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KONFLIK KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) PADA CABANG KUDUS”**

### **1.1 Ruang Lingkup**

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tempat penelitian pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus.
2. Subyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan atau agen PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus.
3. Penelitian ini membatasi pada variabel konflik kerja, beban kerja dan kinerja karyawan.
4. Penelitian akan dilakukan selama 3 bulan setelah proses proposal selesai.

### **1.2 Rumusan Permasalahan**

Dari penjelasan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus diantaranya konflik sesama karyawan menjadi penghambat berkembangnya potensi SDM, selain itu Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus merasa target beban kerja yang diberlakukan oleh perusahaan terlalu tinggi. Keadaan ini diperlebar dengan adanya kesalahpahaman dan konflik pribadi yang dibawa ke tempat kerja membuat kinerja karyawan menurun. Memahami permasalahan tersebut peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jiwasraya (persero) Cabang Kudus?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jiwasraya (persero) Cabang Kudus?
3. Apakah konflik kerja dan beban kerja secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jiwasraya (persero) Cabang Kudus?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Untuk menguji pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus.
2. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus.
3. Untuk menguji pengaruh konflik kerja, beban kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Kudus.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian sebagai berikut:



#### **1.4.1 Manfaat Teroritis**

Dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan ekonomi, khususnya manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang kinerja karyawan dan Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka menentukan strategi pengambilan keputusan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Manfaat praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai gambaran mengenai kinerja karyawan oleh PT. Jiwasraya (persero) cabang Kudus terkait dengan konflik kerja dan beban kerja.

